

Le monde, l'Europe, la France

Modération : Christian Topalov

Politiques européennes et gestion managériale dans l'université et la recherche

Transcription d'une intervention orale accompagnée d'un diaporama / Isabelle BRUNO

**De la stratégie de Lisbonne à « Europe 2020 » :
l'enseignement supérieur et la recherche face à l'iceberg managérial de la « qualité »**

Tout d'abord, je tiens à remercier les organisateurs de m'avoir invitée, mais aussi et surtout les remercier d'avoir poursuivi l'animation d'un tel lieu de réflexion et de discussion malgré l'essoufflement des résistances universitaires, en France du moins, car vous savez sans doute que le dernier trimestre 2010 a été très agité chez nos voisins européens : au Royaume-Uni – les médias s'en sont un peu fait l'écho, mais pas seulement – en Allemagne, en Italie, en Grèce, en Autriche, en Bulgarie, au Portugal, en Irlande, partout les étudiants ont manifesté principalement contre la hausse des droits d'inscription, mais plus généralement contre la précarisation des conditions de travail et d'études à l'Université.

Il me semble que, face aux transformations profondes qui affectent le monde universitaire et scientifique depuis déjà une dizaine d'années, à marche forcée depuis 2005, les sciences sociales ont un rôle important à jouer pour éclairer les débats, construire une distance critique et, ce faisant, ouvrir le champ des possibles. Or force est de constater que les professionnels de la réflexivité que nous sommes ont été tout autant, voire plus démunis, que ceux de la santé, de l'éducation ou de la justice, pour comprendre les offensives tous azimuts du gouvernement et y réagir. Les mobilisations universitaires ont certes produit beaucoup de discours analysant avec justesse la situation, mais apparemment ces discours n'ont pas encore eu le temps d'infuser suffisamment pour guider nos pratiques locales et quotidiennes. Si ça avait été le cas, les appels à « projets d'excellence » auraient été collectivement boycottés, ne serait-ce que par intérêt bien compris. Mais ce n'est pas le sujet, je ne vais pas me lancer ici dans une analyse contrefactuelle.

En revanche, on peut tirer les leçons des mobilisations de 2008/2009, et la principale a été, à mon sens, la prise de conscience que les réformes engagées étaient structurelles et globales. *Globales en ses deux sens* : géographique et sectoriel. Ce qu'il est devenu courant d'appeler la « révolution de la qualité » concerne toute l'Europe mais aussi les autres continents. Il ne faut pas oublier que le processus de Bologne est un produit qui s'exporte en Amérique latine, en Asie et en Afrique, pour le plus grand profit d'ailleurs des boîtes privées, seules à pouvoir se mettre aux normes bolognaises. Aux États-Unis, c'est depuis les 1990s que les universités subissent la montée en puissance de la culture managériale de l'audit, de la standardisation et de l'évaluation comparative, qui est – pour nous comme pour eux – une culture étrangère à leur ethos académique et qui a suscité des résistances. Cette révolution est aussi globale au sens où elle est transversale. Elle touche tous les secteurs d'activités où les formes organisationnelles donnent prise à la discipline managériale. Elle trouve donc un terrain propice dans nos labos et nos universités, mais aussi dans nos écoles, nos hôpitaux, notre Sécurité sociale, nos palais de justice, notre police, nos prisons, même notre armée.

➔ D'où l'intérêt à mes yeux d'un séminaire comme celui-ci : poursuivre le travail de fond consistant à prendre du recul pour mieux apercevoir le tableau d'ensemble qui se dessine de plus en plus distinctement sous nos yeux.

*

Je dois vous avouer que lorsque j'ai engagé mon travail de thèse, en 2001, sur ce truc bizarre qu'est le *benchmarking* – c'est-à-dire ce machin qui consiste à quantifier des indicateurs de performance, à fixer des objectifs chiffrés, à comparer les résultats obtenus et à les publier dans des palmarès – certains collègues ne donnaient pas cher de la pérennité de mon objet, une vulgaire mode managériale, insignifiante, vouée à refluer l'année suivante. Et ayant choisi d'étudier le cas de l'Espace européen de la recherche, j'avais alors du mal à convaincre que ce que je lisais dans la littérature grise de la Commission européenne, ou ce que me confiaient mes interviewés, auraient une traduction assez rapide dans les espaces nationaux. C'était l'époque où le CNRS apparaissait inébranlable, et où l'Université comme l'École faisaient figure de mammoths indécrottables.

Aujourd'hui, je ne vais pas revenir exactement là-dessus ; sur ces travaux, je me permets de renvoyer au livre que j'ai publié aux éditions coopératives du Croquant en 2008 [*À vos marques, prêts... cherchez ! La stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche*], mais aussi aux travaux d'Annie Vinokur, de Christian Laval, ou de Sandrine Garcia. J'aimerais attirer votre attention sur un autre enjeu. Mes recherches portent toujours sur le *benchmarking*, qui est une technologie managériale de gouvernement, consommant et produisant beaucoup de *chiffres*. Mon approche s'inscrit dans le cadre d'une sociologie de la quantification, cadre notamment posé par Alain DESROSIERES avec qui Emmanuel DIDIER et moi-même organisons un séminaire ici même sur la « politique des statistiques ». Et pourtant, je me propose de vous parler de « qualité ».

En fait, vous allez voir qu'il n'y a pas antagonisme entre qualité et quantité dans le jargon managérial. Bien au contraire... *Qu'entend-on par qualité en management ?*

Il ne s'agit pas pas d'une valeur absolue, dépendant d'une appréciation personnelle. La qualité managériale n'a rien d'une grandeur incommensurable. Elle charrie tout un ensemble de procédures, de certifications et d'outils métrologiques qui l'objectivent dans des codes, des indicateurs statistiques et des cibles chiffrées. Le *benchmarking* lui-même est une technique de gestion de la qualité qui consiste à rechercher en permanence les « meilleures pratiques », car la « qualité » est saisie comme une valeur relative qui se définit toujours par rapport aux autres en termes de compétitivité ou d'excellence. Dans une économie de marché mondialisée, la qualité est conçue comme un avantage concurrentiel qui ne repose pas dans le produit fini mais qui dépend de toute la chaîne de production.

Gérer la qualité ne se résume donc pas à vérifier que le produit final n'a pas de défaut technique. C'est une démarche englobante, sociale, qui concerne tout le collectif de travail : son organisation, ses membres (exécutants ou managers) et leurs relations – *songez par ex. aux « cercles de qlté »*. Toutes les activités – opérationnelles ou fonctionnelles – sont réduites à un processus tourné vers un client, y compris le client intermédiaire, càd celui à qui est destiné le produit d'une activité en interne, que ce soit un composant matériel ou un rapport comptable. Cette « orientation client » est ce qui justifie l'exercice d'une discipline indéfinie, d'un effort sans relâche pour toujours faire mieux et tendre au meilleur, comme si une pression concurrentielle s'exerçait sur chaque opération.

[DIAPO] La démarche qualité, c'est une « course sans ligne d'arrivée ». La métaphore n'est pas de moi mais de David KEARNS, le patron de Xerox qui a fait de cette firme un modèle de management de la qualité dans les 1980s (1982-1990), et qui a été nommé ensuite secrétaire au département d'État pour l'Éducation par Bush père pour y appliquer les mêmes recettes (1991-1993). *Je vous donne cet exemple car c'est actuellement mon terrain d'enquête sur le benchmarking, mais il y en aurait beaucoup d'autres.*

Dans nos milieux, on se moque volontiers de l'usage excessif du terme « qualité » qui – avec les notions d'innovation, d'excellence ou d'internationalisation – compose une sorte de novlangue à la Orwell. *Mais il ne faut pas s'y tromper* : ce n'est pas qu'un accessoire rhétorique.

Le management de la qualité a marqué un tournant dans la façon d'organiser la production. Il s'est substitué progressivement au productivisme fordiste et à la gestion scientifique taylorienne, dès les années 1950 au Japon, à partir des années 1970-1980 aux États-Unis, puis dans les '90 en Europe. C'est un mode de gouvernement qui a transformé les pratiques organisationnelles dans l'entreprise industrielle, mais pas seulement. Ce mode de gouvernement peut tout aussi bien s'exercer – *et de fait il s'exerce* – dans les administrations publiques, les associations, les organisations non gouvernementales ou internationales, et ce quel que soit leur domaine d'activité : économique, social, environnemental, humanitaire, éducatif ou scientifique.

Ce qu'on appelle – en bon français – le *Total Quality Management* (TQM pour les intimes) est une façon totalitaire de conduire l'action collective / d'administrer les organisations sociales. Et j'emploie l'adjectif « totalitaire » non pas par provocation, mais littéralement pour qualifier son ambition d'englober la totalité des éléments d'une organisation donnée et la totalité des organisations humaines. D'où l'image de l'iceberg que j'ai choisi pour le titre. Je ne vais pas avoir le temps d'explorer avec vous toute la partie *immergée* de l'iceberg – il nous faudrait remonter au moins à la Seconde Guerre mondiale, ce qui nous conduirait aux États-Unis puis au Japon, d'abord dans l'industrie d'armement puis dans le secteur automobile, électronique, hospitalier, etc. Je vais me contenter de planter quelques jalons pour repérer les acteurs et les dispositifs qui exécutent le mot d'ordre de la qualité, dans l'Enseignement supérieur et la Recherche, en Europe, aujourd'hui.

Il y a trois points d'entrée pour sonder les eaux glacées dans lesquelles on est en train de plonger : le processus de Bologne, l'OCDE et l'UE.

*

Commençons par le processus de Bologne.

[DIAPO] Comme vous le savez, il compte 47 pays participants sur tout le continent. C'est une initiative interministérielle qui a été prise hors du cadre de l'UE, mais qui inclut la Commission européenne parmi ses membres, avec les 47 États, auxquels s'ajoutent 8 membres consultatifs, à savoir [DIAPO] :

- 1) le Conseil de l'Europe,
- 2) le Centre Européen Pour l'Enseignement Supérieur (CEPES) de l'UNESCO,
- 3) l'Association des universités européennes (EUA) à laquelle appartient la CPU – Conférence des Présidents d'Université,
- 4) l'association européenne des institutions d'enseignement supérieur professionnel (EURASHE) dont le membre fç est l'Assemblée des Directeurs d'IUT (ADIUT),
- 5) le syndicat des étudiants européens (ESU),
- 6) le patronat européen, BusinessEurope,
- 7) depuis 2005, l'Internationale de l'Éducation (IE) qui représente les personnels,
- 8) et l'association européenne pour l'Assurance Qualité dans l'Enseignement supérieur (ex-*European Network for Quality Assurance*, d'où l'acronyme ENQA) qui est financée par la Commission européenne et qui compte l'AERES parmi ses membres français.

[DIAPO] L'ENQA est la cheville ouvrière d'un des chantiers ouverts en 1999 par le processus de Bologne. Dans sa déclaration inaugurale figure en effet, parmi ses priorités, la « Promotion de la coopération européenne en matière d'évaluation de la qualité, en vue de développer des critères et des méthodologies comparables. »

[DIAPO] Cette coopération en matière d'assurance qualité est pilotée par le groupe « E4 » – prononcez : [ifor] – dénommé ainsi en référence à l'initiale de ses 4 membres : ENQA, EUA, EURASHE et ESU. Sont donc représentés les agences Qualité, les employeurs et les étudiants – *si vous avez l'impression qu'il manque un acteur, pourtant en première ligne, c'est normal. Il n'y a effectivement aucun représentant des personnels...*

En 2003, les ministres des pays membres ont confié à ce groupe la tâche de se mettre d'accord sur un ensemble de critères, de procédures et de lignes directrices pour harmoniser l'assurance qualité dans l'Espace européen de l'Enseignement supérieur.

[DIAPO] En 2005, l'ENQA a remis leur rapport qui est devenu depuis une référence désignée par le sigle ESG, pour *European Standards and Guidelines*.

(Vous remarquerez d'ailleurs que toutes ces publications sont en anglais, sans traduction disponible, ce qui n'est pas anodin pour une entreprise de codification et de normalisation des pratiques organisationnelles dans l'Enseignement supérieur et, de fait, dans la recherche.)

En l'occurrence, ce rapport propose la création d'un label et d'un registre européen des agences d'assurance qualité.

[DIAPO] Ce registre baptisé EQAR a effectivement été mis en place en 2008 et compte aujourd'hui 24 agences à travers l'Europe qui ont fait l'objet d'une évaluation externe indépendante pour vérifier leur conformité aux critères fixés dans le rapport ESG. Ce registre est censé non seulement conforter la confiance des étudiants dans les universités labellisées par ces agences et ainsi favoriser leur mobilité ; mais il rend également possible le choix de l'agence d'évaluation par les établissements qui souhaitent faire attester leur qualité. *Bref*, il libéralise et diversifie l'offre ; il ouvre la concurrence. Pour l'instant, s'agissant de la France, seule la Commission des titres d'ingénieurs (CTI) a été enregistrée mais l'AERES s'évertue à s'y faire inscrire – *je vais y revenir*.

Ce dispositif d'assurance qualité *externe* ne dispense pas les institutions d'Enseignement supérieur & Recherche d'engager une démarche qualité *interne*. Cette démarche consiste à systématiser les pratiques de codification, d'évaluation, d'accréditation, d'audit, de *benchmarking* pour toutes les activités qu'elles soient pédagogiques, administratives ou scientifiques.

[DIAPO] L'accent est tout particulièrement mis sur le développement d'une « culture de la qualité », présenté comme le corollaire obligé de leur autonomie.

Pour voir comment ces orientations européennes sont traduites au plan national, je vous propose d'étudier le cas français, tout en gardant à l'esprit qu'en la matière, notre monde universitaire a été jusqu'à présent le plus rétif à cette approche managériale que nos collègues européens subissent déjà depuis plus ou moins longtemps.

[DIAPO] Ce diagramme vous donne une idée de la prolifération de ces dispositifs en Europe. Nos universités sont en majorité dans les 16 % des établissements européens n'ayant pas développé de démarche qualité. Mais il faut évidemment être prudent dans l'interprétation de ces statistiques construites par l'EUA à partir d'une enquête auprès de ses membres, dans le but précisément de promouvoir l'Assurance qualité comme une tendance nécessaire et irrésistible... ça donne néanmoins un ordre de grandeur.

[DIAPO] Quant au CNRS, il n'est pas en reste. Il existe un réseau qualité en recherche destiné à sensibiliser les personnels et à inciter les unités à s'engager dans une démarche qualité.

[DIAPO] Dans le numéro d'avril 2010 du journal du CNRS, vous avez peut-être remarqué cet article qui en fait la publicité. On peut y lire que, grâce à un changement de mentalité, les organismes de recherche français adoptent enfin un système de management de la qualité qui, « dans une logique d'amélioration continue », rend leur « organisation plus compétitive, plus fiable et plus transparente » ce qui donne confiance à leurs partenaires (entendez les entreprises surtout).

I/ En France, une des têtes de pont de la campagne européenne pour la qualité, c'est l'AERES. Elle a été renouvelée en septembre 2010 comme membre de l'Association européenne pour l'assurance qualité, qui a à nouveau évalué les évaluations de l'AERES et jugé qu'elle respectait ses critères de qualité. L'AERES a ainsi été soumise à un comité d'experts qui a conduit une évaluation externe, mais elle a aussi procédé elle-même à une autoévaluation de sa politique qualité, l'autoévaluation étant en soi un critère de qualité. C'est d'ailleurs une étape incontournable de la démarche qualité que l'AERES a engagé en son sein depuis 2009, dans le souci de produire une évaluation *de qualité* de la qualité des établissements d'enseignement et de recherche, des formations et des diplômes. Vous voyez qu'il y a une récurrence infinie des évaluations, une sorte de mise en abyme.

[DIAPO] En octobre 2009, l'AERES a rendu publique une « déclaration de politique qualité » signée par son président (Jean-François DHAINAUT), dont je vous lis un extrait :

L'AERES considère que la qualité de ses évaluations est essentielle pour assurer sa crédibilité et lui valoir la confiance des établissements d'enseignement supérieur, des organismes, des autorités publiques, des étudiants et de l'ensemble des parties prenantes.

L'AERES applique [l'ESG càd] les références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur adoptées à Bergen en 2005 par les ministres de l'enseignement supérieur des pays membres du processus de Bologne. Dans ce cadre, [elle] s'engage à :

- > mettre en oeuvre un système de management de la qualité, fondé sur l'approche processus et adapté aux finalités de l'action de l'agence dans l'ensemble de sa structure et de ses activités ;

- > lui affecter les moyens nécessaires ; > fournir un cadre pérenne pour établir et revoir ses objectifs en matière de qualité, évaluer régulièrement leur adéquation avec les besoins des différentes parties prenantes, mettre en oeuvre les évolutions et améliorations nécessaires ;

- > améliorer de façon continue l'efficacité de ses méthodes et procédures.

Cette déclaration de politique qualité est soumise par la direction au conseil de l'agence et rendue publique. La politique qualité voulue par la direction est également communiquée à l'ensemble de ses personnels. L'adhésion de toute la communauté à ce processus d'amélioration continue est un élément majeur de la démarche qualité de l'agence.

Suite à cette déclaration, l'AERES a élaboré un référentiel qualité qui a été publié en décembre 2009.

[DIAPO] Ce référentiel énonce la ligne de conduite et les exigences qu'elle s'impose conformément au cadre européen. La partie 1 rassemble les caractéristiques du système de management de la qualité *de l'AERES elle-même*. Cette partie est présentée comme un guide pour la mise en oeuvre, l'évaluation et l'amélioration continue du système de management *de la qualité de l'AERES = évaluation interne*. La partie 2 expose les critères utilisés lors de l'évaluation du management de la qualité des établissements *par l'AERES* ; ça, c'est pour la conduite des évaluations externes. L'annexe précise les caractéristiques du système de management de la qualité des établissements qui seront évalués par l'AERES. Cette annexe serait un « document ressource » pour les étabs qui souhaitent réaliser leur autoévaluation pour améliorer leur démarche qité. Avec ce plan, on discerne bien ici la structure en abyme de ce référentiel et son double objectif interne et externe.

> *En interne*, la finalité officielle de ce référentiel est de garantir la qualité – qualité définie par 3 critères, à savoir :

1/ l'adéquation de l'activité de l'AERES aux attentes des parties prenantes, notamment les étudiants et les employeurs, à qui sont destinés ses produits, c'est-à-dire ses rapports d'évaluations : *autrement dit, c'est le critère de la satisfaction du client* ;

2/ l'efficacité de son organisation ;

3/ l'amélioration continue de ses évaluations.

➔ *On a là un décalque des objectifs assignés au management de la qualité dans le monde industriel.*

> *Vis-à-vis de l'extérieur*, si l'AERES a rendu public son référentiel et souhaite que les structures évaluées se l'approprient, c'est pour les conduire à adopter un certain nombre de principes et de pratiques organisationnelles. Les évaluations de l'AERES ne visent pas tant la qualité des recherches ou des formations, que leur management, la manière dont les labos et les universités sont organisés. En cela, l'évaluation est avant tout une technique de gouvernement.

[DIAPO] Dans son Plan stratégique 2010-2014, l'AERES va plus loin. Elle « se conçoit comme le promoteur pour la France de la mise en œuvre des lignes directrices européennes pour la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche. » Elle inscrit ainsi son action explicitement dans les perspectives tracées par le processus de Bologne, et elle entend non seulement jouer un rôle actif dans l'association des agences européennes "ENQA" mais aussi obtenir son inscription dans le registre européen EQAR. Dans cette optique, elle se propose – je cite – d'aider au développement de l'autonomie des universités par l'autoévaluation en faisant de cette autoévaluation un requis pour l'évaluation globale des établissements, des formations et des unités de la recherche ainsi que des nouvelles structures fédératives, type PRES ou Idex.

Cela est clairement mis en application actuellement avec la vague B de sa campagne d'évaluation. À l'occasion de son lancement, le président de l'AERES a déclaré que la mise en œuvre des recommandations du rapport ESG est d'une importance stratégique pour donner confiance et ainsi attirer « les étudiants européens en quête de mobilité » ⇔ Confiance et mobilité : tel est l'alpha et l'oméga d'un « espace européen de la connaissance » construit à l'image d'un marché efficient. Au-delà de la pétition de principe, les experts de la vague B ont eu pour consigne de se montrer « particulièrement attentifs à la réalisation des documents d'autoévaluation et à la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein des établissements ».

L'AERES s'est aussi proposé de soutenir le déploiement des démarches qualité en diffusant son propre modèle de système de management de la qualité (baptisé SMQ), et en constituant une base de données synthétisant les dossiers et les rapports d'évaluation. Or qui dit base de données ouvre la voie au *benchmarking* de toutes les entités évaluées, y compris les personnels car la loi confie aussi à l'agence la mission :

- de valider les procédures d'évaluation des personnels par les instances spécifiques que sont le Conseil national des universités (CNU) ou le Comité national de la recherche scientifique (CoNRS) ;
- et de rendre un avis sur les conditions de leur mise en œuvre.

L'AERES avoue elle-même que cet examen sera de nature à inciter ces instances à conformer leurs pratiques et leurs critères d'appréciation aux siens.

II/ Aux côtés de l'AERES, vous avez la CPU qui se veut à l'avant-garde de ces questions en France. AERES et CPU forment ainsi le couple moteur de l'implantation des dispositifs d'Assurance Qualité en France.

[DIAPO] Pour conduire tous les établissements d'enseignement supérieur à se convertir à ce type de management, un groupe de travail a été créé dans le but – je cite – de « promouvoir la culture de l'évaluation et de la qualité ». Ce « comité Qualité » est présidé par Nadine LAVIGNOTTE,

présidente de l'université Blaise-Pascal de Clermont-Ferrand. Concrètement, ce groupe est censé « offrir aux établissements une instance d'échanges et de réflexion qui les aide à formaliser leur démarche qualité et à conforter leur capacité d'évaluation interne ». Pour ce faire, il « collabore [évidemment] avec l'AERES pour que les établissements soient des acteurs de l'évaluation et des interlocuteurs privilégiés de l'agence ».

[DIAPO] La CPU participe également, et organise elle-même des événements de promotion de la qualité. Dans le cadre du groupe E4, et en tant que membre de l'EUA, elle a accueilli en novembre dernier le 5^e forum européen de l'Assurance Qualité à Lyon 1, fief de Lionel COLLET, alors président de la CPU, . Si elle s'est portée candidate à l'organisation de cet événement, c'était pour – je cite – « marquer l'intérêt de l'ensemble des établissements français pour le sujet et consacrer leur émergence dans un débat où ils se singularisaient jusqu'alors par leur extrême discrétion ». À la tribune, c'était la première fois que la France s'exprimait, par le truchement de Lionel COLLET, sur les raisons qui l'ont tenue à l'écart du mouvement, les premières années. Ce retrait tient, selon lui, à « un obstacle de nature culturelle et sémantique, au caractère univoque de la notion d'assurance qualité qui renvoie en France exclusivement aux processus de certification alors que l'acception européenne de *Quality Assurance* est beaucoup plus large. » Mais, « grâce aux RCE [Responsabilités et compétences élargies] et à l'AERES », « les universités françaises s'engagent aujourd'hui plus avant dans la qualité. »

Dans le prolongement de ce grand raout, la CPU a organisé conjointement avec l'École supérieure de l'éducation nationale, un séminaire sur la qualité qui a révélé la présence de plus en plus nombreuse de personnes dont la fonction ou la mission s'articule explicitement autour du management politique ou administratif de la qualité. Ce séminaire se voulait plus pragmatique que le forum. Il a consisté en des témoignages de terrain et en un échange d'expériences, autour des trois grands chantiers d'application de la qualité, à savoir : les formations, la recherche et, ce qu'il est convenu d'appeler « la gouvernance », notion qui sert de cache-sexe aux enjeux de pouvoir et à la négation des instances démocratiques. Selon le compte rendu de la CPU, il en est ressorti que la qualité est avant tout un mode de management stratégique et non pas un kit de recettes prêtes à l'emploi. Autrement dit, la démarche qualité doit faire l'objet d'une appropriation locale, devenir la clef de voûte du projet global de chaque université, et enrôler toutes les parties prenantes : au premier rang, les présidents d'université, les personnels, mais aussi

- > les entreprises qui sont devenues des partenaires incontournables avec la convention cadre CPU-MEDEF signée en novembre dernier, conformément aux orientations de la stratégie européenne de Lisbonne (sur laquelle on va revenir) ;

- > et les étudiants.

Quel est le rôle des étudiants dans cette démarche qualité ?

Ils sont envisagés comme les clients finaux, ceux qui consomment les produits et services éducatifs, et un client de qualité, c'est un consommateur actif. Tout comme vous avez pu être sollicités pour répondre à des enquêtes de satisfaction en tant que client Bouygues ou passager SNCF, les étudiants vont répondre à des questionnaires sur les enseignements qu'ils ont consommés. *Je ne vous parle pas d'une évolution probable : c'est en train de se mettre en place !*

D'après une enquête à ce sujet menée par l'Association des universités européennes, 70% de leurs membres utilisent des évaluations par les étudiants. Alors, pour quoi faire ? Eh bien, dans 90% des cas, pour évaluer le personnel enseignant. Et parmi eux, déjà 5% rendent l'information sur les aptitudes et les performances des enseignants publiquement disponibles.

[DIAPO] En France, l'idée fait son chemin depuis 2-3 ans comme l'atteste cette diapo extraite d'un exposé présenté par un expert de Bologne auprès du Ministère, dans le cadre d'un colloque organisé par la CPU, toujours à Lyon, en mars 2008.

L'introduction, ou la généralisation de l'évaluation des enseignements, et donc des enseignants, a été également recommandée par les experts de l'AERES dans les rapports d'évaluation, si bien que les établissements et unités de recherche se sont engagés à y répondre.

[DIAPO] Ici, j'ai pris l'exemple de la réponse de Nancy 2 annonçant qu'« *il est d'ores et déjà prévu une évaluation de chaque enseignement : chaque enseignant devra à la fin de son cours distribuer un questionnaire aux étudiants en vue de recueillir leurs appréciations. Les responsables des diplômes feront la synthèse des résultats obtenus.* »

[DIAPO] Autre exemple, celui de Paris 7 : « *il convient de noter que plusieurs mentions (mathématiques, sciences du vivant, physique, chimie, sciences de la terre et des planètes) utilisent depuis plusieurs années déjà des questionnaires d'évaluation anonymes détaillés. La procédure en sera généralisée à l'ensemble des UE fondamentales de toutes les mentions du domaine, avec un effort d'homogénéisation du contenu des questionnaires.* »

[DIAPO] Et puis, je ne résiste pas à vous donner mon université en exemple, puisque j'ai la chance d'avoir reçu fin 2009 ce courrier de mon président qui s'engageait à lier l'octroi des primes pédagogiques à l'engagement du bénéficiaire dans l'évaluation de ses enseignements. Et à Lille 2, université de Droit et Santé, les primes enseignants ça ne rigole pas : en 2009-2010, elles s'élevaient – tenez-vous bien – à 1 340 000 €.

[DIAPO] Un modèle de questionnaire électronique à faire passer aux étudiants a donc été proposé aux enseignants qui briguent une prime. Si vous jetez un œil aux questions, vous voyez à quel point c'est subjectif : ce qui compte, c'est la perception de l'étudiant, sa satisfaction perso. Sur l'Intranet, on a accès aux documents mis à notre disposition par la mission Qualité, qui est une mission transversale créée – je cite – « pour apporter une aide concrète aux services en se basant sur les modèles reconnus en matière de management ».

Outre le questionnaire destiné aux étudiants, cette mission Qualité propose aux personnels un glossaire de la qualité dont voici un extrait éloquent.

[DIAPO] Où l'on apprend que...

AMELIORER : l'amélioration continue permet d'accroître notre capacité à satisfaire le « client ». L'amélioration repose nécessairement sur la mesure régulière de l'activité.

ASSURANCE QUALITE : C'est l'assurance que l'établissement met en place un système organisationnel qui garantit que toutes les mesures seront prises pour satisfaire les principes de la qualité (règles claires, mesures de l'activité, mise en place des actions permettant une amélioration continue).

AUDIT : Il s'agit d'une sorte d'examen effectué par une ou plusieurs personnes indépendantes du processus analysé. L'audit permet, par le questionnement direct des collaborateurs concernés par l'activité analysée, par l'étude des documents utilisés, de mesurer que les activités se déroulent conformément aux règles mises en place par l'établissement. On distingue les audits internes (propres à l'établissement) des audits externes (audits de certification, audits diligentés par la tutelle par exemple).

CERTIFICATION : C'est la reconnaissance par un organisme indépendant, organisme certificateur, que l'organisation mise en place est conforme aux préconisations de la norme. Un label est ainsi délivré pour une durée de trois ans, avec chaque année un audit externe de contrôle.

CLIENT : c'est la personne ou l'organisme destinataire du produit réalisé. Dans notre situation on retiendra généralement que le client principal est l'étudiant usager et que le produit qu'il vient « acheter » est une action de formation. Il convient toutefois de rester prudent dans l'interprétation de ce mot, l'étudiant ne pouvant être considéré comme un consommateur au sens commercial du terme. On pourra aussi retenir la notion de client « secondaire » ou « interne » que l'on peut appliquer aux personnels, qu'ils soient enseignants ou administratifs, et qui attendent de leur organisation un certain nombre de services. Quand un enseignant sollicite un ordre de mission pour se déplacer, il est « client » de l'administration.

Définir une politique qualité, c'est s'engager à établir un système de management de la qualité. *Dont acte...*

[DIAPO] Dans le dernier contrat quadriennal, elle reprend les recommandations de l'AERES, elle-même inspirées par le référentiel européen, dans un langage très empreint de darwinisme social avec l'idée que ne survivront que les universités excellentes, et que cette excellence procède d'une démarche qualité. L'exemple de Lille 2 nous permet de matérialiser ce que recouvre concrètement ces notions abstraites que sont la « démarche qualité » et la « culture d'autoévaluation ».

[DIAPO] Voilà un extrait du contrat quadriennal :

« Lille 2 a largement pris conscience de la nécessité de s'autoévaluer pour une action plus efficace. Elle s'est ainsi déjà largement engagée dans une démarche de gestion modernisée fondée sur une logique d'objectifs et d'évaluation. Ont été réalisées des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants, des personnels enseignants et des iatos, des enquêtes d'évaluation des formations et des enseignements, une démarche qualité pour les services à l'étudiant (base normes ISO 9001). La [une] certification ISO 9001 pour l'organisation du master administration des affaires à l'ESA a été obtenue. Il convient désormais de généraliser ces processus :

- mettre en place et accompagner techniquement des audits internes
- mettre en place, à côté du Conseil Scientifique Stratégique International, une commission interne au CS chargée de l'évaluation des équipes et du suivi annuel du volet recherche du contrat
- se doter d'un outil pertinent d'expertise bibliographique et l'exploiter régulièrement dans le cadre du suivi du contrat recherche
- formaliser des dispositifs d'assurance qualité et d'évaluation de la politique de valorisation de la recherche
- écrire de nouvelles procédures sur les thèmes touchant au [de] pilotage
- développer l'évaluation des enseignements
- proposer des procédures sur certains thèmes forts comme l'organisation des examens, l'élaboration des maquettes de formation, le recrutement des enseignants...
- mettre en place, dans la logique des documents à produire pour l'AERES, une auto-évaluation régulière »

➔ Audits, expertise, certification, commissions, procédures écrites, évaluations, auto-évaluation... C'est une énorme machine bureaucratique qui se met en branle pour produire des indicateurs de performance, des tableaux de bord, des objectifs chiffrés, des évaluations qui impliquent des enquêtes et des questionnaires, la constitution de dossiers et la rédaction de rapport terriblement chronophages...

Toutes ces bonnes idées n'émanent évidemment pas de l'équipe présidentielle de Lille 2. Elles lui ont été insufflées non seulement par l'AERES ou la CPU, mais aussi par l'OCDE.

[DIAPO] Parce qu'il se trouve que Lille 2, avec l'université de Pau, sont les deux institutions françaises à avoir participé à un vaste projet sur la qualité de l'enseignement dans le supérieur conduit par le *programme sur le management des établissements d'enseignement supérieur de l'OCDE* : l'IMHE.

Le but de cette étude internationale, qui s'est déroulée de 2007 à 2010, était d'observer – je cite – « les initiatives prises et les mécanismes mis en application dans les établissements participants pour faire avancer la réflexion sur les pratiques qui peuvent aider d'autres établissements à améliorer la qualité de leur enseignement et de ce fait, la qualité de leurs diplômés ». L'étude a aussi cherché à identifier des indicateurs de résultats et des *benchmarks*, c'est-à-dire les établissements obtenant les meilleurs scores au regard des indicateurs retenus et servant donc de modèles quant aux pratiques et aux normes de management à adopter.

Il y aurait beaucoup à dire sur le rôle de l'OCDE, mais par manque de temps, je vais passer au troisième acteur clé qui, avec le processus de Bologne et l'OCDE, pousse dans le sens de la qualité managériale. J'ai nommé : l'Union européenne

[DIAPO] Dans le prolongement *logique* de la stratégie de Lisbonne, a été adopté le programme Europe 2020 qui repose, comme la précédente, sur trois piliers baptisés : croissance intelligente, croissance inclusive et croissance durable. On a donc un volet éco, un volet social et un volet environnemental. À l'ère du capitalisme cognitif, l'Enseignement supérieur et la Recherche relèvent évidemment du premier volet. Elles en constituent même le pivot, puisque l'économie européenne est pensée comme une « économie de la connaissance » schématisée par le triangle du même nom.

[DIAPO] Dans ce paradigme, les connaissances sont produites par les chercheurs, distribuées par l'éducation et exploitées par les entreprises sous forme d'innovations brevetables et commercialisables. C'était déjà le cas dans la stratégie de Lisbonne.

[DIAPO] Avec Europe 2020, ce qui est intéressant, c'est que la recherche a disparu des intitulés. Dans les discours et les documents stratégiques, elle a été subsumée sous la catégorie d'innovation. L'initiative phare en la matière n'est plus la construction d'un « Espace européen de la recherche » mais d'une « Union de l'innovation », à travers un plan européen qui vise – je cite – à « stimuler et accélérer l'innovation en Europe, tout en éliminant les obstacles qui empêchent les idées novatrices d'atteindre le marché ».

[DIAPO] Dans le communiqué de presse annonçant le lancement de ce plan, le chapeau mentionne qu'il s'agit de « permettre au secteur public d'intervenir pour stimuler le secteur privé et pour lever les obstacles qui empêchent les idées d'accéder au marché. »

À cette fin, il convient de créer des « partenariats de l'innovation publics-privés afin d'accélérer l'entrée sur le marché des produits et services novateurs ». D'où la création, par exemple en France, des SATT : *Sociétés d'accélération de transfert technologique*.

La Commission européenne va également publier 25 indicateurs dans un « tableau de bord de l'Union de l'innovation » et soutiendra la « création d'un système de classement indépendant des universités ». Elle proposera aussi la création d'un régime de capital-risque transfrontalier et elle va mettre à profit les fonds du 8e PC pour soutenir « l'Europe de l'innovation ».

[DIAPO] Le deuxième pilier d'Europe 2020, c'est l'enseignement. Or, juridiquement, les politiques éducatives ne relèvent pas de l'échelon communautaire. En la matière, l'action de l'Union européenne est cantonnée dans les traités au développement de la mobilité des enseignants et des étudiants, ainsi qu'au soutien de la coopération entre États membres et entre établissements. Toutefois, l'objectif fixé à Lisbonne en 2000 de transformer l'UE en « économie de la connaissance la plus compétitive du monde » lui a ouvert une fenêtre d'opportunité politique dans laquelle la Commission s'est engouffrée. Dans un premier temps, elle s'est contentée du rôle de bailleur de fond du processus de Bologne.

La stratégie « Europe 2020 » lui permet d'aller plus loin. Avec l'initiative intitulée « Jeunesse en mouvement », la Commission prévoit de construire un « tableau de bord de la mobilité » pour mesurer et comparer les progrès accomplis en matière de suppression des obstacles juridiques et techniques. Elle envisage aussi la création d'un système européen de prêts aux étudiants et d'un système de classement international des universités, afin de comparer les résultats des établissements d'enseignement supérieur entre eux et par rapport au reste du monde.

Par ailleurs, la Commission a été officiellement chargée par le Parlement européen et le Conseil de dresser un rapport en 2012 qui fixera des priorités pour – je cite – « améliorer l'assurance de la qualité de l'enseignement supérieur au niveau européen » dans un souci d'attractivité et de compétitivité économique.

De la stratégie de Lisbonne à Europe 2020, on peut donc observer deux évolutions majeures dans les orientations données aux politiques scientifiques et éducatives :

1) d'une part, on peut observer un glissement de terrain qui a subordonné explicitement la recherche à l'innovation. L'objectif n'est plus de bâtir un « Espace européen de la recherche », mais une « Union de l'innovation ». Et il ne faut pas sous-estimer ici la force symbolique des intitulés affichés qui sont ensuite traduits en mesures statistiques et politiques. Je veux dire par là que les indicateurs et les objectifs seront sélectionnés pour leur pertinence quant à l'innovation, ce qui débouchera sur des décisions budgétaires et programmatiques abondant dans ce sens.

2) D'autre part, on est passé d'une coordination européenne des politiques nationales d'Enseignement supérieur visant l'autonomie et la responsabilité gestionnaire des universités, à un gouvernement de leurs pratiques organisationnelles une fois ladite autonomie accordée. Et ce mode de gouvernement consiste à les engager dans des dispositifs bureaucratiques qui les passent au crible de grilles d'évaluation et de procédures de normalisation.

➔ Les institutions universitaires et scientifiques sont ainsi transformées en organisations productives, constituées d'un ensemble de processus gérables, dont le déroulement est paramétré et dont les outputs sont quantifiables et comparables.

Toutes ces évolutions nous donnent à voir l'horizon vers lequel on tend : elles n'ont évidemment rien d'inéluctable, et elles sont toujours hybrides. La technostructure de l'« Université d'excellence » ne va pas du jour au lendemain remplacer le modèle humboldtien de l'Université de la Raison et de la Culture. Dans les deux cas, il s'agit d'idéaux, ce qui ne veut pas dire qu'ils soient sans effet sur la réalité.

[DIAPO] Je reprends ce dualisme à un prof canadien de littérature comparée, Bill READINGS, qui a publié en 1996 un livre, réédité plusieurs fois en raison de son succès : *l'Université en ruine*. Il y a 15 ans, les universités anglo-saxonnes commençaient à expérimenter le *Total Quality Management*, et il remarquait déjà que les procédures d'Assurance Qualité, l'échange des « meilleures pratiques », la quantification des outputs conduisaient à privilégier une approche processuelle des enseignements et des recherches, au détriment d'un questionnement sur les contenus, les savoirs, les objets. Ce qui compte dorénavant, c'est comment on opère et comment optimiser cette opération dans un souci de productivité et d'efficience comptable.

Dans cet ouvrage, il écrit aussi qu'il est vain de dénoncer l'excellence ou la qualité comme purement idéologiques. Au contraire, ce qui en fait des leviers politiques très puissants, c'est précisément qu'elles n'ont pas de contenu : elles sont indéfinies donc indiscutables. Leur force est d'être consensuelle, oeucuménique : *personne ne peut raisonnablement être contre l'excellence ou s'opposer à une amélioration de la qualité*. Elles font figure de critère universel offrant une commune mesure pour évaluer tous les aspects de la vie universitaire : aussi bien l'excellence de la recherche et de l'enseignement que la qualité des services de la scolarité, des bâtiments ou du réseau informatique.

Ces analyses précoces de READINGS ont été prolongées par un anthropologue néo-zélandais Cris SHORE qui parle de « culture de l'audit », de « tyrannie des nombres » et de « commensurabilité coercitive » pour qualifier les mutations managériales de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dans le cadre de l'Association américaine d'anthropologie, il a animé en 2003 une session sur la manière dont la « culture de l'audit » et la « politique de la responsabilité » transformaient les universités. Les papiers de cette session sont autant de témoignages qui pourraient s'appliquer maintenant à notre situation européenne.

En France, les prémices d'un « management de la qualité » des enseignants et des chercheurs ont encore entraîné en 2009 une levée de boucliers contre les fiches de données

bibliométriques individuelles, la création de la catégorie des « publiants », le classement des revues. Mais ce n'était que la partie émergée de l'iceberg.

[DIAPO] C'est ce qu'avait bien vu Grégoire CHAMAYOU dans un article publié en février 2009 dans la revue *Contretemps*. Ce texte a pas mal circulé pendant les mobilisations, mais je vous encourage vivement à le lire ou à le relire car ce qui était encore un raisonnement par l'absurde hier, prend de la réalité aujourd'hui.

*

Si j'ai tenu à vous parler aujourd'hui de la qualité, c'est pour attirer votre attention sur ce que recouvre ce mot – *apparemment inoffensif* – dans les discours managériaux tenus par un certain nombre d'acteurs, pour la plupart nouveaux dans le paysage européen de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

L'Assurance Qualité ou la « démarche qualité » procèdent à une mise en conformité managériale des activités pédagogiques et scientifiques qui a des implications très concrètes : redéfinition des responsabilités de l'enseignant et du chercheur, rationalisation de leurs ressources, gestion par objectifs et par projets de leur métier, codification des procédures d'évaluation, recours croissant aux tableaux de bord et aux indicateurs statistiques qui mesurent et comparent les performances – *individuelles et collectives* – pour orienter les allocations budgétaires et récompenser ainsi l'excellence, *en toute objectivité*.

Cette entreprise de rationalisation managériale des pratiques organisationnelles dans les établissements d'Enseignement supérieur et de Recherche est aussi une entreprise d'uniformisation des modes de gouvernement et d'évaluation. *Uniformisation géographique* dans le cadre de « l'Espace européen dit de la connaissance », voire au-delà ; *et uniformisation sectorielle*, car il ne faut pas perdre de vue que la « culture de l'audit » observable dans les universités fait écho à un phénomène transversal : *songez au bouquin de Michael POWER sur la Société de l'audit ; ou à l'Appel des Appels qui a attiré l'attention là-dessus*.

Bien entendu, il y a des différences, des usages locaux, des marges de manœuvres, des résistances, des réappropriations. Mais le modèle dominant, celui qui fait actuellement référence, qu'on y adhère ou qu'on s'y oppose, qu'on le contourne ou qu'on l'ajuste, est celui du management de la qualité totale. Il est dominant, il n'est pas infallible, ni intemporel.

Il a mis un demi-siècle à se construire et à s'imposer.

[DIAPO] En l'appliquant, notre Ministre se félicite d'être ainsi en mesure de réparer les dégâts de Mai 68. 1968-2012 : une révolution silencieuse de 44 ans.

44 ans de lutte !

Voilà ce qui nous attend. Il faut donc dès aujourd'hui ouvrir le chantier d'un autre modèle.

* *